

La gestione della conflittualità in ambito sportivo

DALLA COMUNICAZIONE EFFICACE ALLA
CONFLITTUALITÀ COSTRUTTIVA

D.SSA BIANCAMARIA
FRACAS- PSICOLOGA CLINICA

Fare l'allenatore è un mestiere difficile che richiede una reale preparazione.

UN ALLENATORE HA DIVERSE FUNZIONI:

- ▶ **Professionista:** la professionalità riguarda le idee, i programmi, i progetti, i suggerimenti per programmare
- ▶ **Insegnante** perché è la persona che aiuta l'allievo a migliorare le sue prestazioni
- ▶ **educatore** in quanto deve trasmettere lezioni di sport e di vita: questo vuol dire aiutare a crescere, formare uomini e donne cioè la personalità
- ▶ **psicologo** perché deve capire i ragazzi, dare lo stimolo giusto per ogni ragazzo e ogni situazione;
- ▶ **Genitore** poiché deve saper sostenere quando è necessario ed essere severo quando è indispensabile.


Essere allenatore significa saper integrare queste diverse funzioni

L'allenatore dovrebbe possedere, tra le altre cose, doti comunicative e di gestione dei conflitti

- ▶ La comunicazione tra un allenatore ed i suoi atleti riguarda un ambito relazionale di prima importanza, perché si delinea il profilo di un rapporto che può andare dal totale affidamento alla pregiudiziale sfiducia.
- ▶ Un allenatore quando comunica con un atleta, con lo staff e i genitori degli allievi deve sempre ricordare che la sua parola, il suo atteggiamento devono influenzare non solo il gesto tecnico, ma tutto il comportamento, dalla fase di preparazione fino a quella agonistica o amatoriale che sia.
- ▶ Comunicare bene significa insegnare meglio, determinare un maggior apprendimento e migliorare la relazione, sia a livello individuale sia gruppale; entrambi gli aspetti favoriscono una migliore prestazione.

BISOGNA RICORDARSI CHE COMUNICARE è UN'ABILITA'

La comunicazione è un'abilità e così come le capacità motorie sono allenabili, lo è anche la comunicazione.
Come uno sportivo si allena per migliorare , anche il coach può apprendere stili comunicativi più funzionali per il rapporto con l'allievo, lo staff e le persone con cui entra in contatto.



La comunicazione implica una relazione in cui due identità (un io = l'istruttore, e un tu = l'allievo, i genitori, lo staff) si incontrano e interagiscono attraverso il linguaggio verbale e il linguaggio non verbale.

Queste identità non sono in un rapporto statico ma dinamico, il che significa che si influenzano reciprocamente. Per questo è importante conoscere chi abbiamo di fronte ed essere consapevoli di COME si esprimono i contenuti, le idee e le proprie opinioni.

NON SI PUO' NON COMUNICARE

Bisogna ricordarsi che **ogni comportamento è comunicazione.**

Noi diamo un messaggio con la parola, con il silenzio, con i gesti e ogni volta che entriamo in relazione con qualcuno o qualcosa il nostro corpo reagisce (comunica).

Prestare attenzione alle nostre reazioni emotive e corporee, cognitive e fantastiche, ci aiuta ad avere consapevolezza del nostro modo di relazionarci. Teniamo presente che nessuno di noi è perfettamente identico nelle diverse relazioni. Quando incontriamo una persona nuova, già dal primo impatto incominciamo a provare qualcosa; è importante che prima di pensare e parlare impariamo a sentire e guardare!



Nella comunicazione possiamo distinguere un:

- aspetto di fondo – valori antropologici
- aspetto tecnico – a due livelli:

1) **comunicazione verbale** ciò che esprimiamo con le parole e dovrebbero essere concetti chiari, precisi, comprensibili;

2) **comunicazione non verbale**, ciò che esprime il nostro corpo, attraverso gli atteggiamenti.

C'è una forte correlazione tra comunicazione verbale, che riguarda più il livello razionale e la comunicazione non verbale, che invece è relativa al linguaggio emotivo e corporeo. Quest'ultimo si coglie in modo più immediato ed è il messaggio più forte.

Se la comunicazione non verbale non è consapevole, ci può essere un'incongruenza con il linguaggio verbale; si può contraddire il messaggio verbale con atteggiamenti non consoni e in questo caso il messaggio verbale sarà inefficace perché arriverà in un clima confuso dove si avrà una distorsione della comunicazione.



La COMUNICAZIONE oltre a trasmettere contenuti ed informazioni tende a definire la relazione esistente tra noi e il nostro interlocutore.

Comunicare non è sufficiente, occorre comunicare bene.

Ci sono, infatti, dialoghi inadeguati , caratterizzati da mancanza di ascolto e da tentativi di sopraffare l'altro.

Ci sono diversi modi di comunicare, possiamo distinguere una comunicazione empatica e una congruente; la **comunicazione empatica** avviene mettendosi nei panni della persona a cui ci si relaziona, considerando il suo stato emotivo, il suo punto di vista ed è più centrata sul sostegno e sull'altro.

La **comunicazione congruente** consiste nel comunicare quello che si sente, si prova, fantastica e pensa, in modo che all'interlocutore sia possibile comprenderlo in funzione della sua crescita.



Durante la comunicazione è utile accorgersi di cosa sta succedendo nell'interlocutore e in sé. Questo aspetto, viene definito comunicazione a doppio feedback.

Si distinguono:

- a) il **feedback che arriva dall'interno** (intrapsichico) e riguarda la risonanza che il messaggio inviato o ricevuto, ha nell'inviante; per esempio come stiamo (percezione e propriocezione), in una situazione di stress o di fronte ad un allievo in difficoltà, cosa pensiamo, cosa proviamo, come stiamo nel corpo, che fantasie abbiamo, può esserci utile per non improvvisare un intervento.

- b) il **feedback esterno** (interpersonale) quando è legato alle reazioni che l'inviante "legge" sul ricevente. Ad esempio, mentre state parlando, notate che l'allievo con cui state interagendo ha delle reazioni corporee che indicano paura; riuscendo a riconoscerle, potrete regolare la vostra modalità comunicativa/relazionale per renderla più adeguata alla

L'istruttore può avere due modalità di insegnare e comunicare

1) ESSERE UN ISTRUTTORE DIRETTIVO:

- Comanda ma non informa
- Mantiene contatti formali
- Stabilisce le regole unilateralmente
- Basa l'autorità sul carisma più che sulla competenza
- Colpevolizza chi sbaglia
- Programma rigidamente il lavoro
- Usa ricompense e punizioni
- Teme conflitti, critiche e insuccessi

2) ESSERE UN ISTRUTTORE AUTOREVOLE:

- Dà più informazioni che ordini
- ricerca contatti personalizzati
- Stabilisce regole, ruoli, tempi in base agli obiettivi
- Basa l'attività sulla competenza
- Considera possibile l'errore
- Distribuisce con coerenza e chiarezza meriti e colpe
- Programma flessibilmente il lavoro
- Non teme conflitti, critiche e insuccessi

I CONFLITTI

“Con il tono sbagliato non si può dire nulla, Con il tono giusto si può dire tutto. Il problema è trovare il modo giusto.” (G. B. Shaw)

COSA SONO I CONFLITTI

Conflitto deriva dal latino *confligere*= discutere, litigare, lottare.
Un conflitto interpersonale è una situazione in cui...

due o più persone frustrano o offendono ciascuno l'altro, allo stesso tempo attraverso pensieri, sentimenti, valutazioni o approcci incompatibili o contraddittori.

È il risultato di differenze sentite, che sono in opposizione e richiedono una soluzione.

- ▶ I conflitti sono visti come perturbazioni che lasciano effetti e che interrompono la solita routine.
- ▶ I conflitti sono parte integrante di qualsiasi convivenza.
- ▶ L'atteggiamento di una persona verso il conflitto è di grande importanza e dipende delle esperienze di conflitto avute.
- ▶ L'atteggiamento influisce sulla percezione, i sentimenti e l'approccio.
- ▶ La percezione, i sentimenti e l'approccio contribuiscono al successo o al fallimento di risoluzione dei conflitti.

Percezione: mi rendo conto in tempo che sta sorgendo un conflitto o ne ignoro i segni? (auto-comunicazione positiva o negativa)

Sensazioni: devo reagire con ansia e maldestramente o con coraggio e con forza?

Approccio: approccio il conflitto attivamente, in modo aperto e cooperativo o lo evito, me ne difendo e agisco in modo aggressivo?

CAUSE DEL CONFLITTO

Le cause dei conflitti sono molto varie. Queste includono, tra l'altro:

- cattiva comunicazione
- Interdipendenza
- Sensazione di essere trattati ingiustamente
- ambiguità (dei ruoli)
- non in grado di avere a che fare con una critica costruttiva
- attitudini e personalità incompatibili
- Lotte di potere e lotte per l'influenza
- Diffidenza, risentimento, irritazione, suscettibilità
- ripartizione poco chiara delle responsabilità
- diversi sistemi di aggiudicazione
- Umiliazione
- competizione per le scarse risorse

TIPOLOGIE DI CONFLITTO

Occorre distinguere tra:

- ▶ Conflitti intrapersonali, che sono presenti nella persona stessa
- ▶ Conflitti interpersonali che sono presenti tra persone
- ▶ Conflitti di gruppo, che sono presenti all'interno di un gruppo
- ▶ Conflitti tra gruppi, che sono presenti tra diversi gruppi

Per semplificare, poi, possiamo suddividere in conflitti in quattro tipi:

1. Emotivi
2. Di interessi
3. Di dati
4. Di valori

CONFLITTO EMOTIVO

è causato dai sentimenti di una determinata relazione e può essere definito, infatti, come un'antipatia tra le persone coinvolte, scaturita dopo che queste ultime si sono trovate a dover discutere in alcune situazioni. Il conflitto, a sua volta, si degenera perché le persone in questione non chiariscono i loro diversi punti di vista, sia perché si sentono minacciate dall'altro, sia per paura di dire la propria, perché l'interlocutore, non essendo d'accordo, potrebbe infuriarsi e rifiutare completamente quella persona.

CONFLITTO DI DATI

Nasce quando le persone coinvolte in un disguido non solo non possiedono un comune punto di vista, ma possiedono informazioni parziali o travisate. Il semplice motivo per il quale spesso una comunicazione non va a buon fine è dovuto al fatto che possono essere presenti elementi di disturbo o che non si dà importanza all'ascolto. L'**ascolto è dato dalla capacità di comprendere una prospettiva diversa dalla propria**, di considerare le caratteristiche dell'altro ed i suoi attributi di ruolo, di tenere presente la prospettiva durante l'interazione. Il vero significato in una comunicazione è dato da chi ascolta.

Ascoltare implica: essere consapevoli di ciò che si sente, recepire accuratamente l'informazione che ci viene presentata ed organizzare l'informazione in modo tale che ci risulti utile. Il conflitto di dati può essere risolto semplicemente ridescrivendo l'oggetto di una conversazione e ripetendo le informazioni date precedentemente.

CONFLITTO DI INTERESSI

Le persone coinvolte hanno interessi diversi e contrastanti che possono essere soddisfatti solo a discapito dell'altro. Spesso si incorre in conflitti di interesse quando:

- 1) una o entrambe le parti hanno intenzioni che nascondono all'altro;
- 2) le parti non sono state completamente oneste nelle richieste avanzate o nell'esprimere i propri bisogni e uno dei due si è sentito tradito dall'altro.

Per mettere in crisi una relazione e far nascere un conflitto di interessi, non è necessario che ci sia una frode o un inganno, basta che ci sia una verità non detta od una mezza-verità.

- 3) L'altro non ha mantenuto una promessa o non ha preso le proprie responsabilità.

CONFLITTO DI VALORI

Questo tipo di conflitto è tipico di un gruppo nel quale vengono condivise uguali idee, principi e valori. Non riguarda, quindi, le singole persone, ma il gruppo, l'organizzazione di cui queste ultime fanno parte.

E' importante tener presente che il conflitto, generalmente, è molto complesso e articolato, pertanto risulta particolarmente difficile identificarlo ed etichettarlo in una categoria precisa.

E' necessario dare una descrizione combinando due o più tipologie.

CONFLITTI COSTRUTTIVI E DISTRUTTIVI

La capacità di gestire i conflitti è una competenza fondamentale, che può determinare il successo o l'insuccesso nella gestione delle risorse e trasformare la natura stessa del conflitto in costruttiva o distruttiva.

CONFLITTO DISTRUTTIVO

Conflitto distruttivo = situazioni contraddistinte da un tipo di comunicazione competitiva, dove obiettivo primario è quello di affermare il punto di vista del singolo a discapito di quello del team. Ne deriva un clima di tensione ed allerta che, se protratto nel tempo, porta ad un deterioramento delle relazioni interpersonali tra le persone.

La situazione può essere dannosa per il raggiungimento degli obiettivi , interferendo sui risultati e sulla serenità di una squadra o di un team.

Possiamo definire il **conflitto distruttivo** derivante da determinati fattori negativi come:

- › presenza di un clima chiuso e freddo
- › attacchi personali
- › presenza di una comunicazione poco assertiva
- › egoismo e attenzione solo su stessi
- › competizione tra le parti

CONFLITTO COSTRUTTIVO

Il conflitto è costruttivo = gli individui appartenenti ad un team sono consapevoli del fatto che il disaccordo è un aspetto naturale nelle dinamiche del gruppo, e può essere d'aiuto al raggiungimento di obiettivi comuni. Una leadership efficace facilita dinamiche di comunicazione che stimolano costruttività e caratterizzano alla cooperazione: lo scambio di idee è uno strumento per raggiungere risultati migliori comuni.

Il conflitto costruttivo, invece, è determinato dalla presenza di:

- › una cooperazione tra le persone, tra i gruppi
- › attenzione e rispetto per l'altro
- › un clima aperto
- › una comunicazione assertiva e di supporto
- › ascolto e attenzione

Cercare e preferire un approccio costruttivo per la risoluzione del conflitto permette di perfezionare la capacità di essere empatici, di riconoscere, accettare ed apprezzare che le differenze sono delle risorse e non dei problemi e di potenziare e sviluppare l'abilità per usare svariate strategie.

CONFLITTI DICHIARATI E LATENTI

Dopo aver descritto e aver individuato le principali tipologie di conflitto possiamo a loro volta suddividerli in conflitti latenti e conflitti dichiarati.


I conflitti latenti (covert) sono nascosti a causa di svariati fattori, come l'esclusione di alcune parti, per legittimità, per timore delle conseguenze che possano derivare e infine per delle assunzioni di fatto.

I conflitti dichiarati(overt) sono quei conflitti di cui molti ne sono a conoscenza e che sono determinati dai comportamenti di alcuni individui creando un clima "allo scoperto". Anch'essi possono essere suddivisi a loro volta sia in conflitti costruttivi e distruttivi.

COME RISOLVERE UN CONFLITTO?

Una delle regole peculiari è ricordarsi che da un conflitto risolto non devono uscire né vinti né vincitori, ma persone soddisfatte di aver trovato un punto di incontro. Alcune semplici linee guida, come quelle riportate sotto, risultano d'aiuto per preservare le relazioni con gli altri evitando inutili malintesi:

- guardare gli interessi e non le posizioni
- dividere le persone dal problema
- la soluzione deve essere accettabile per tutti
- non esiste solo la nostra “soluzione”
- non imporre la decisione con il nostro potere
- la decisione deve essere condivisa ed accettata almeno dalla maggioranza



Si compie spesso l'errore di poter eliminare un conflitto, ma ciò non è possibile poiché ha radici nella relazione con gli altri.

Gli elementi su cui possiamo intervenire, invece, sono le modalità attraverso le quali decidiamo di affrontare i vari conflitti.

Queste modalità sono :

1.MI IMPONGO

2.MI ADEGUO

3.LO EVITO

4.CERCO UN COMPROMESSO

5.CERCO E OFFRO COLLABORAZIONE

MI IMPONGO

E' la modalità secondo cui il conflitto è vissuto come una lotta tra due avversari in cui uno vince e l'altro perde. Chi adotta un approccio dominante impositivo tende ad affrontare i conflitti imponendo la propria versione, ritenendo corrette sole le sue idee, irrigidendo le sue posizioni.

Tende a sminuire, ridicolizza la posizione dell'altro, a descrivere l'altro e le sue idee come irragionevoli, ad avere toni decisi che spesso virano sull'aggressività verbale e fisica. In questo atteggiamento la priorità è vincere e raggiungere gli obiettivi personali a scapito della salvaguardia della relazione tra gli interlocutori.

Tra i vantaggi occorre assolutamente precisare che questa modalità è molto utile quando deve essere presa una decisione in tempi brevi, in una situazione di emergenza, quando una persona deve per riconosciuto ruolo prendere una decisione per l'altro e per tutto il gruppo.

MI ADEGUO

Quest'atteggiamento opposto a quello dominante tende a salvaguardare la relazione più che ad ottenere la ragione o il raggiungimento degli obiettivi del singolo.

Anche in questo caso la dinamica è vincente contro perdente ma la persona decide di essere accomodante appunto piegandosi alla versione e agli interessi dell'altro dominante.

Un esito di quest'atteggiamento è spesso quello di colpevolizzarsi e di sentirsi vittima.

Utile nei casi in cui i temi del conflitto non siano così rilevanti da meritare una discussione aperta che potrebbe ingigantire la questione e compromettere le relazioni.

LO EVITO

Chi adotta questo comportamento esce dalla dinamica vincente/perdente perché non entra proprio nel conflitto.

Contemporaneamente però non salvaguarda né la relazione, perché non si mette in relazione con l'altro anche se si tratta in questo caso di una situazione che potrebbe sollevare diversità e malumori, né gli interessi di una discussione perché l'argomento di possibili divergenze non viene proprio affrontato.

Solitamente viene usato quando si è spaventati dal conflitto e dalla sua possibile degenerazione o quando non si ha fiducia nel fatto che si possa trovare una risoluzione condivisa.

Utile quando si avverte che la situazione è troppo viva e le persone troppo emotivamente coinvolte.

CERCO UN COMPROMESSO

Questa modalità fa uscire dalla dinamica vincente/ perdente perché cerca appunto un compromesso secondo cui entrambe le parti in causa ricavano qualcosa per sé.

E' il primo passo verso la cooperazione, ma rimane fermo ad un piano più razionale e legato al raggiungimento degli obiettivi.

E utile quando appunto si deve raggiungere uno scopo comune ed ognuno accetta di perdere qualcosa per arrivare all'obiettivo.

Utile quando le relazioni non riescono ad essere davvero collaborative ed a tavolino si decide cosa ognuno lascia e cosa ricava da una determinata situazione. Necessita spesso di un mediatore terzo che permetta questa bilancia delle rinunce, delle concessioni e delle conquiste reciproche anche tra due interlocutori che hanno una relazione compromessa.

Il rischio è che sia appunto una situazione temporanea di compromesso, che lascia parzialmente insoddisfatti gli interlocutori e non risolve i conflitti.


CERCO UN COLLABORATORE E OFFRO COLLABORAZIONE

Quest'atteggiamento che possiamo definire d'integrazione è uno stadio evoluto del compromesso sia sul piano della relazione sia su quello dei risultati. Si entra nella dinamica del vincente/ vincente.

Nel processo di collaborazione infatti i due interlocutori mettono in campo disponibilità, capacità d'ascolto, riconoscimento dell'altro e fiducia reciproca.

I risultati sono più duraturi perché profondamente discussi e condivisi e contengono gli obiettivi di entrambi. Questa modalità ha però bisogno di tanto tempo e della disponibilità e fiducia di entrambi, per cui non sempre è possibile; richiede una buona conoscenza di sé e dell'altro, e una buona capacità di comunicazione.

Ognuna delle modalità elencate ha ragione di esistere con vantaggi e svantaggi, quindi non si può definire una modalità più corretta di un'altra; è però fondamentale saper scegliere quale adottare in base al contesto e al momento.



Il conflitto non va mai evitato, ma deve essere aggirato, gestito e trasformato in risorsa affinché possa diventare un momento costruttivo e di confronto.

GRAZIE!!!